县级融媒体中心运营的焦点问题与对策研究

摘　要：县级融媒体中心建设是党中央在国家治理体系和国家治理能力现代化、巩固并扩大基层舆论阵地方面做出的重大战略部署，但在实际运营过程中存在改革动力不足、运营能力较弱、专业人才匮乏等问题。本文运用非结构式座谈法与系统研究法，对以上问题分别给出相应解决对策，旨在为区域媒体融合的经营管理提供理念、策略及实际操作方面的建议。

关键词：县级融媒体中心；党管媒体；管理机制创新；经营体系建构
中图分类号：G2　　文献标识码：A
文章编号：1671-0134（2019）10-068-03　　DOI：10.19483/j.cnki.11-4653/n.2019.10.020

文 / 翟雅楠

1. 我国县级融媒体中心设计的历史背景

媒体行业是一个“站在科技肩膀上”的行业，以 5G 甚至 6G 无线通信技术为核心的高速移动、互联网以及大数据、云计算、物联网、虚拟现实、人工智能等智能技术的发展，正强力驱动媒介形态变迁与舆论生态变动。一方面，传统媒体组织形态难以适应生产力发展需要；另一方面，社会主义核心价值观引领社会思潮、凝聚社会共识的任务越发艰巨。对此，国家出台系列政策以确保在数字化轨道上重建现代传播体系 [1]，营造良好舆论环境，加速国家治理体系现代化进程。

2014 年 8 月 18 日，中央全面深化改革领导小组第四次会议通过了《关于推动传统媒体和新兴媒体融合发展的指导意见》，媒体融合上升到国家发展的战略高度，强调要推动传统媒体和新兴媒体在内容、渠道、平台、经营、管理等方面的深度融合，一手抓融合，一手抓管理，形成立体多样、融合发展的现代传播体系。2018 年 8 月 21 日，“县级融媒体中心”这个机构名称首次在国家级会议上亮相。习近平总书记在全国宣传思想工作会议上指出，在实践中，我们需要不断深化对宣传思想工作的规律性认识，把握正确舆论导向，提高新闻舆论传播力、引导力、影响力、公信力，巩固壮大主流思想舆论。扎实抓好县级融媒体中心建设，更好引导群众、服务群众。2018 年 11 月 14 日，中央全面深化改革委员会第五次会议通过了《关于加强县级融媒体中心建设的意见》，强调“要努力把县级融媒体中心建成主流舆论阵地、综合服务平台和社区信息枢纽”[2]。2019 年 1 月 15 日，中共中央宣传部和国家广电总局组织编制了中华人民共和国广播电视推荐性行业标准——《县级融媒体中心省级技术平台规范要求》与《县级融媒体中心建设规范》。

县级融媒体中心建设成为国家“四力”建设落地的重要载体，这是新阶段深化文化体制改革的重大举措，也意味着推进媒体融合工作重点从省级以上媒体延伸到基层媒体，从主干媒体拓展到支系媒体——基层与支系媒体的改革将促进国家媒体体系的全盘激活 [3]。从某种意义上说，县级融媒体中心建设是党中央在国家治理体系和国家治理能力现代化、巩固并扩大基层舆论阵地方面做出的重大战略部署。

2. 我国县级融媒体中心运营中的焦点问题及成因

目前，多数县级融媒体中心采用的是建设“两微一端一网”等新媒体端口，整合传统媒体资源，进行集约化管理与品牌化运营 [4]。在实践过程中，由于受到体制、人才、资金、技术等条件限制，融合进程中各地区的情况参差不齐。

2.1 对“媒介融合”的认识不到位，改革动力不足

许多区域的媒体融合依然处于“合署办公”阶段，只是简单地“相加”而非“相融”。“把相融理解为相加”的视点，正是落在了单独的媒介上，无论对新还是对旧都是如此，这是把媒介的变化误认为线性进化。殊不知，不同传播技术和手段虽然是一种线性表达要素，但其传播动力的形成确是多元的，绝不是把“媒介融合”简单地化约为一种媒介对另一种媒介的主动采纳和占有 [5]。这样改革的结果往往演变成“增量改革”，不敢于在存量上动刀子，体制、机制不调整，就无法从根本上解决问题。在政策执行过程中，由于进一步的系列政策没有及时出台，出现了县级融媒体建设体制不敢改、不会改、不想改的局面。从“相加”到“相融”，从“你中有我、我中有你”到“你就是我、我就是你”，实际上是跳出自我惯性，创造一套新的“媒介渠道形态”，实现认知的迭代升级。

2.2 运营能力较弱，造血功能不足

县级融媒体中心为事业单位，可以有相应的财政保障，但难以覆盖数字媒体时代下的运营成本。且以往在本地没有竞争对手，缺少市场机制的竞争与筛选，导致运营能力缺失，造血能力不足。部分“中心”的设备无法满足新媒体制作要求，直接导致内容制作水平较低、受众吸引力不断下滑。H 省 Z 县融媒体中心手机台运营部主任在座谈时指出，讨论问题时还是要“摸着自己兜里说话”，虽然国家层面出台了相关文件推进融媒体中心建设，但是具体到执行层相应的政策文件存在断层，目前各试点基本确立的运营模式是“新闻 + 政务 + 服务”，但由于该县内提供政务与服务的部门众多，导致各端口数据资源分散，各部门数据资源并不外接，特别是垂直管理的数据资源，运营成本总和高、效率低、用户粘性程度低。

2.3 专业人才匮乏，人才留不住

县域融媒体中心多为执行部门，没有改革自主权，

因此在用人、分配等决策层面均需上级相关部门审批，改革难度大。原有人才队伍专业素养难以适应媒介融合发展的实际需要，待遇优势也相对较低，难以引进优秀人才。在一项对全国县级融媒体中心建设情况分析的报告中发现，对于未建成县级融媒体中心的各个县级基层单位来说，建设难点由高到低排序分别是：人才储备有限、财政能力有限、机构融合困难、各级单位重视程度不够。其中，“人才储备有限”高达调查问卷的88.9%。[6] 可见，多数媒体平台认为，融媒体建设在实施过程中的切实有效推进程度很大一部分因素取决于相应人才的匹配度。

3. 我国县级融媒体中心的发展对策建议

3.1 遵循“先输血——后造血”的演化路径

县级融媒体中心是党领导的基层媒体，是党和政府的宣传阵地，必须坚持“党管媒体”的基本原则，更好地引导群众、服务群众。尤其是要加强舆论建设，旗帜鲜明地坚持真理，立场坚定地批驳谬误，自觉承担起举旗帜、聚民心、育新人、兴文化、展形象的使命任务。

明者因时而变，知者随事而制。只有实现思想认识的飞跃才能破解困境、打开工作新局面。在推动媒体融合的过程中，需要清晰地认识到融媒体中心建设是一项紧急而艰巨的任务，短期内要解决县级媒体传播力不足、引导力不强、影响力不大、公信力不够的问题，不能仅仅依靠县级媒体关起门来建设，必须要有党委、政府强有力的行政推动及相关政策与财政等方面的配套保障。遵循“先输血——后造血”的演化路径，才能更好、更快地实现目标。

3.2 搭建公平高效的内部管理机制

信息技术的进步，需要用更大力度的信息组织创新去对接与调试。如果没有科学合理的顶层设计，再高的目标也无从实现。构建适宜于全媒体发展的体制机制，用优质平台凝聚“众人之智”是推进媒体融合的关键。

组织建设上，在县域内通过将从属不同机构或部门的媒体以人员融合、业务融合、机构融合等方式进行整合，尤其是将原来内嵌于行政系统中的政务新媒体与传统的广播电视台纳入同一个传播体系中，既能解决行政系统内非专业化运营人员的生产力不足问题，又能降低分头运行和管理的成本。2019 年 1 月 15 日，中宣部和国家广电总局联合发布《县级融媒体中心建设规范》指出，县级融媒体中心的技术系统由采集和汇聚、内容生产、综合服务、策划指挥、数据分析、内容审核、融合发布、网络安全、运行维护和监测监管等部分组成（如图 1 所示）[7]。可见，融媒体组织的功能模块设置、业务流程设计已经与传统的媒体组织产生了巨大差异，需要在顶层设计时重新布局组织机构，并对业务流程的管理进行全新规划。

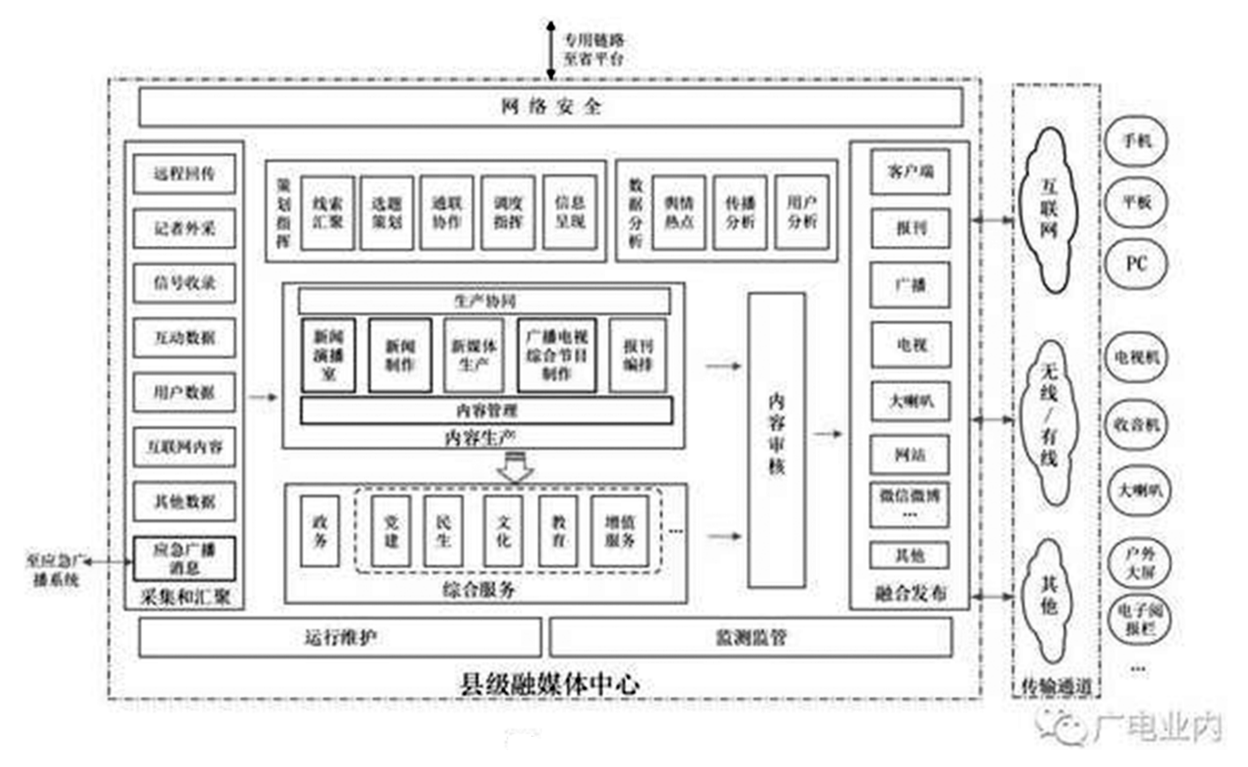


图 1　系统架构

平台搭建上，注重数据的连续性与技术的迭代设计。以往的静态数据不具备核心价值，而区域媒体建设就是要实现“智慧社区”，把社区作为长期服务对象，实现动态数据的交互。通过技术的打通及事先开放的技术迭代设计，可以不断优化体验，实现服务有效性和服务安全性。

内容生产上，注重重构“策划指挥——数据分析——信息采集——内容生产——融合发布”以端到端的业务流程，形成“一次采集、多种生成、多元传播、全方位覆盖”的工作局面。注重精品内容的生产，营造风清气正的网络

空间，进行话语方式创新，提升传播信息的内涵与说服力，提高内容传播的精准、分层、互动。打造独立 IP，构建有独特风格与卖点的、有知识产权的内容，以“U 盘式生存”方式借助各个平台渠道，成为线上商业资源，并在线下间接收获 IP 所带来的红利[8]。

人才管理上，采编与经营分离，分别制定人才的选用育留标准，强化正向激励。采编与经营分离的本质是“专业技能”和“资源积累”能否持续促进人才培养与发展，避免转型融合期的种种慌不择路与急功近利。一方面，采编队伍要精兵简政、升级换代，鼓励采编人员深耕能够“透彻说理”和“深入分析”的高质量新闻报道评论；另一方面，很多原有员工可以用激励政策鼓励其转型，纳入专业从事经营服务的队伍。媒介素养和技能的去中心化融合是更本真、更深层次的融合[9]。借鉴江苏邳州模式，打破编内、编外人员的身份差别，实施“中层管理人员公开竞岗、基层员工双向选岗”[10]，或是将项目外包给外部团队，实行市场化公司制管理，提供增值服务，不断提高自我造血能力。

3.3 从流量到存量，将存量变增量

只有通过有效服务才能建立有效链接，只有实现运营闭环才具备可持续发展能力。县级融媒体中心是架设在大平台上的子平台，是全媒体融媒体，平台功能应遵循传播规律，以百姓的关注和需求出发，强化基于用户价值的服务提供；注重原则性与灵活性的高度统一，全面提升媒体服务大局能力与业务创新能力——打造兼具“新闻宣传”和“综合服务功能”的新型主流媒体，实现引导群众（侧重宣传）与服务群众（侧重粘性）的双重属性。其中，综合服务功能主要包括电子政务、电子党建、智慧社区、公共教育、医疗服务、文娱服务、电子商务、社交传播等。通过增强连接粘性，实现用户依赖，从流量到存量，将存量变增量。

各个县级融媒体中心需要根据自身实际情况及特色，整合相应业务。如河南项城融媒体中心，从问政、问民到问需，抓住政、民和市场的需要，整合传统媒体和新媒体，打造了以 APP 直播为中心，集合报纸、杂志、电台、电视台、微信公众号、微博、网站、手机 APP 八大维度的立体传播平台，尤其是其“超市式供应”和《问政栏目》的建设，融媒体中心还将图书馆、文化馆、豫剧团、镇文化站等公共文化资源纳入网内，打通文化惠民的“最后一公里”[11]，为全国县级融媒体中心建设提供了示范和借鉴。

推动县级融媒体中心的产业运营是培育造血功能的可行选择。一是可以依托专业团队，为相关部门搭建宣传展示服务窗口，提供自媒体运维服务，孵化体制内市场；二是开展用户运营，挖掘资讯与数据，或利用行业与人脉等资源积累，为用户提供多元商业服务，满足用户“衣食住行娱游”等方面的需求；三是助力乡村振兴，挖掘当地特色的服务品类，将其产品化与市场化，如农产品电商、特色旅游服务等；四是在上游关联产业开发中，参与研发并向外输出综合采编系统，为主业提供一定支撑。

由于平台搭建在最开始就考虑到连续数据的采集，经过长期积累与沉淀，有助于政府做更科学的社会治理决策，用规则管理与积分制度促进“引导群众”的落地。如社区内综合积分排名较高的居民可以获得“模范居民”称号并获得相应物质奖励。

结语

县级融媒体中心负载着巩固基层舆论阵地和推进国家治理体系现代化的重大使命[12]。在实际工作中，必须要有党委、政府强有力的行政推动及相关政策与财政等方面的配套保障，搭建公平高效的内部管理机制，构建以“用户价值”为导向的经营服务体系，完成“先输血——后造血”的演化路径。需要不断深化对宣传思想工作的规律性认识，提高新闻舆论传播力、引导力、影响力、公信力，更好地引导群众、服务群众，最终这一国家“神经末梢系统”将成为我党执政体系中，离互联网最近、离大数据最近、离人民群众最近的一股坚实力量。媒

参考文献

[1] 支庭荣．我国媒体融合发展的内在逻辑与焦点问题 [J]. 学术前沿，2019（3）.

[2] 新华网：习近平主持召开中央全面深化改革委员会第五次会议 [EB/OL] .http：//www.xinhuanet.com/politics/2018-11/ 14/c_1123714393.htm，2018（11）：14.

[3] 黄楚新，王丹丹．县级融媒体的典型案例 [J]. 中国记者，2018（10）.

[4] 黄楚新，王丹丹．县级融媒体的典型案例 [J]. 中国记者，2018（10）.

[5] 黄旦．试说“融媒体”：历史的视角 [J]. 新闻记者，2019（3）.

[6] 谢新洲，朱垚颖，宋琢．县级媒体融合的现状、路径与问题研究——基于全国问卷调查和四县融媒体中心实地调研 [J]. 新闻记者，2019（3）.

[7] 中共中央宣传部、国家广播电视总局．县级融媒体中心建设规范 [S]. 2019（1）：15.

[8] 谢奕．融媒体究竟融什么？当下机构媒体面临的七个重大误区 [EB/OL]. 流媒体网，https：//lmtw.com/mzw/content/detail/id/170976.

[9] 廖祥忠. 未来传媒: 我们的思考与教育的责任 [J]. 现代传播，2019（3）.

[10] 胡正荣，张英培 .5G 与人工智能时代县级融媒体中心建设的关键点——以江苏邳州为例 [J]. 电视研究，2019（5）.

[11] 刘杰．河南项城：三种模式破解县级融媒体中心建设难题 [J]. 地方，中国记者，2019（2）.

[12] 宋建武，乔羽．建设县级融媒体中心打造治国理政新平台 [J]. 传媒观察，2018（23）.

（作者单位：河北传媒学院融媒体传播研究中心）